

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE: Economía y Ciencias Empresariales

**TÍTULO: ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTI-FUENTE
EN EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE
CALZADO CASO: ZAPATERÍAS DPISAR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:**

Ingeniera en Ciencias Empresariales

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: NathaliaA.Buchelli

NOMBRE DEL TUTOR: Leslie Rodríguez

Samborondón, Abril del 2017

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Resumen

Entendemos por atención al cliente, al servicio que ofrecen las empresas que comercializan un producto u ofrecen un servicio, a sus clientes para poder comunicarse con ellos. El objetivo de esta investigación es realizar un análisis de evaluación multi-fuente en empleados de atención al cliente de una tienda de calzado, usando como caso de estudio las zapaterías Dpisar. Para cumplir con el objetivo se realizó una evaluación de desempeño multi-fuente a vendedores de las zapaterías Dpisar. Se realizó un análisis cualitativo utilizando la técnica de encuestas a los vendedores de las zapaterías Dpisar, los cuales fueron seleccionados de una lista provista por la empresa. Por medio de la encuesta pudimos conocer que de todos los criterios evaluados el que obtuvo la puntuación más baja es la apariencia de los vendedores con un puntaje de 3.68 sobre 5 y el criterio con la puntuación más alta es, la relación laboral entre colegas con 4.29 sobre 5. Un obstáculo que presento esta investigación es que la empresa no posee un área que se dedique a la gestión de recursos humanos que haga evaluaciones periódicas con el fin de cumplir los objetivos de gestión de la empresa y evaluar el desempeño del personal.

Palabras claves: Atención al cliente, evaluación multi-fuente, evaluación 360 grados ,desempeño, zapatería.

Abstract

Customer service is the service offered by companies that market a product or offer a service, to their customers to be able to communicate with them. The objective of this research is to perform a multi-source evaluation analysis on customer service employees of a shoe store,

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

using as a case study the Dpisar shoe stores. In order to meet the objective, a multi-source performance evaluation was carried out on salespeople from Dpisar shoe stores. A qualitative analysis was carried out using the survey technique of the salesmen of the Dpisar shoe stores, which were selected from a list provided by the company. By means of the survey we were able to know that of all the evaluated criteria the one that obtained the lowest score is the appearance of the sellers with a score of 3.68 out of 5 and the criterion with the highest score is, the labor relation between colleagues with 4.29 Over 5. An obstacle presented by this research is that the company does not have an area dedicated to the management of human resources that makes periodic evaluations in order to meet the management objectives of the company and evaluate the performance of the personnel.

Keywords: Customer service, multisource evaluation, feedback 360°, performance, shoe store.

Introducción

“Los empleados son la fuerza de una empresa que busca innovar, pues son ellos los que llevaran la compañía al siguiente nivel y desarrollaran los nuevos modelos de negocio” (Koontz, Weihrich, & Cannice , 2012).

Como se menciona en el párrafo anterior, los empleados son la base, la esencia de la empresa. La manera en la que ellos atiendan a los clientes de cualquier establecimiento sea este una zapatería, restaurante, banco, mueblerías, farmacias, etc; marcara una diferencia enorme en la evolución o el progreso de un negocio.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Un progreso que no solo aportara en conseguir más ventas y clientes satisfechos con la atención brindada, si no que al evaluar a sus empleados la empresa podrá identificar y clasificar a sus empleados. De esta manera premiar a los que hacen un excelente trabajo, proveer entrenamiento para los que lo necesitan y despedir a los que no hacen su trabajo de manera correcta.

Existen tres razones por las cuales es muy importante la administración de recursos humanos:

- 1) Da a la empresa un sinnúmero de ventajas competitivas. En un estudio realizado a más de 2000 compañías globales por el Human Capital Index, llego a la conclusión de que los departamentos de recursos Humanos dirigidos a la gente proporcionan un valor para la empresa al crear un valor superior a los accionistas.
- 2) La administración de recursos humanos forman parte de las estrategias de una organización. Para lograr un éxito competitivo a través de la gente, los gerentes de las organizaciones deben cambiar su forma de ver a los empleados. Más que verlos como un costo a reducir o a eliminar para la empresa, deben trabajar en conjunto con ellos como compañeros.
- 3) La forma en la que una organización trata a sus empleados, tiene un gran impacto en su desempeño.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Una vez que una organización ha invertido tiempo y dinero en contratar el personal para los puestos de la empresa, el siguiente paso más importante es el de evaluar el desempeño de los mismos. Cualquier organización siempre querrá mantener a los empleados más competentes y con mejor desempeño dentro de la misma para de esta manera mejorar su rendimiento como empresa y hacia sus clientes(Coulter, 2010).

La manera en que los gerentes midan la calidad del trabajo de un empleado, será apoyándose en el proceso de control, esto es: midiendo el desempeño real con el desempeño estándar de la empresa. Es muy importante que las organizaciones tengan un resultado de evaluación eficaz y saber que en algunos casos tendrán que tomar medidas radicales para hacer cumplir los estándares y reglamentos de la organización (Coulter & Robbins, Adminstracion 12 edicion, 2014).

La empresa deberá siempre cumplir con los estándares más altos de calidad en atención, para hacer esto se deberá contar con los colaboradores correctos los más preparados y comprometidos con la organización.

La Evaluación y la retroalimentación, son el complemento más importante del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación del desempeño es la evaluación del empleado en su puesto de trabajo y de lo que contribuye a la organización. Una correcta evaluación del desempeño da a los gerentes información valiosa en la cual basar sus decisiones de recursos humanos tales como: incrementos

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

de salarios, promociones de puestos, bonos. La retroalimentación da al empleado una perspectiva de sus puntos fuertes y débiles, y de las formas en que podrían mejorar su desempeño en la organización (Jones & George , 2010).

Como se señala en el párrafo anterior, la retroalimentación es el fin principal de una evaluación. Sin una retroalimentación adecuada y precisa de los resultados de la evaluación a cada uno de los colaboradores de la organización, no tendría valor el propósito de la evaluación que es permitir mejoras en el desarrollo del desenvolvimiento de los empleados.

De acuerdo Alejandra Mármol, Presidenta de B&G Desarrollos de Negocios S.A., especialistas en gestión de capital humano, la evaluación de capital humano debe ser realizada con carácter obligatorio; y coincide con el resto de autores en que la evaluación de desempeño es la clave en el éxito de una empresa. Indica además, que al momento de la medición hay que tener en cuenta tres aspectos fundamentales: 1) identificación del rendimiento del evaluado 2) medición de resultados y 3) gestión de las conclusiones de los estudios. La comunicación es el factor de éxito en un proceso de evaluación, es importante tener en cuenta las perspectivas del trabajador, poner énfasis en su comportamiento y no a la faceta personal del evaluado (Marmol, 2010).

El objetivo de este trabajo de investigación es realizar una evaluación de desempeño a trabajadores de una empresa calzado, caso de estudio Dpisar. Ubicadas

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

en la ciudad de Guayaquil. La técnica a usar para medir su desempeño será el modelo de evaluación multi-fuente Feedback 270°. Con esta técnica podremos medir en qué áreas los vendedores de las tiendas tienen falencias o en qué áreas se desarrollan con mayor productividad.

Los resultados de la evaluación darán a la empresa una perspectiva clara de hacia dónde y cómo deberán hacer para mejorar el desenvolvimiento de sus empleados para que estos sean más productivos y la atención que brinden sea de primera calidad no solamente hacia los clientes si no también hacia la empresa.

Fundamentación Teórica

En el Ecuador, en la época de los años 1900, el 90% de los ingresos del fisco provenían de tributos arancelarios, previos al surgimiento de los impuestos a la renta. Luego en la década de los 50's, a partir de la implementación del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, los aranceles comenzaron a ser utilizados como medida de protección de la manufactura nacional (FLACSO - MIPRO, 2010).

En el año 2009, el consejo de Comercio Exterior con el motivo de salvar al mercado de calzado nacional en el país el cual estaba en peligro de extinción debido al volumen de importaciones de calzado, aplica una salvaguardia temporal por el periodo de un año de \$10 dólares por cada par de calzado provenientes de todos los países, incluidos aquellos países con los que Ecuador tenía acuerdos comerciales

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

vigentes. En el 2010 se fija un arancel mixto de \$6 dólares por cada par de zapatos + 25% vigente por quince meses(Salazar, 2016). Con todas las medidas expuestas anteriormente, el mercado nacional de calzado logro un gran incremento en las ventas del sector, de USD 45 millones en el 2006 a más de USD 151 millones en 2011. Asimismo, las exportaciones crecieron de USD 27 millones a USD 70 millones (Ministerio de industrias y productividad, 2013).

Como se muestra en el párrafo anterior, si es verdad que todas las medidas de aranceles y salvaguardias ayudaron mucho a la industria nacional, afecto a las tiendas de calzado que venden en su gran mayoría zapatos importados, como es el caso de la cadena de calzado Dpisar.

Todas estas dificultades para las tiendas que vendían en su gran mayoría calzado importado, las llevo a tomar otro tipo de medidas para sostener sus ventas. Tiendas como Dpisar tuvieron que marginar menos en cada par de calzado importado para poder seguir ofreciendo este producto a sus clientes, crear nuevas promociones y enfocarse en una atención al cliente de calidad.

De acuerdo a estudios realizados a empresas nacionales e internacionales de Latinoamérica, un cliente insatisfecho con tal de encontrar una tienda donde reciba una atención al cliente de calidad, así sea que esta le resulte más lejos, está dispuesto a pagar entre un 15% y un 18% más (Carreon, 2014).

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

En una investigación sobre el impacto de la atención al cliente, realizada en el año 2013 por la empresa Accenture, revelo que un 66% de clientes se cambia a la competencia debido a la mala atención. Adicional a eso, el 81% de los clientes, afirma que la empresa a la que ellos eran fieles podría haber hecho algo más para que no suceda ese cambio. En otro estudio realizado por Forbes, señala que el 86% de los clientes están dispuestos a pagar más dinero con tal de recibir una atención de calidad (Scarelli, 2015).

En España, el 94% de las empresas utiliza un método de evaluación de desempeño a partir del cual se fijan sueldos, promociones de los empleados. De acuerdo con Jorge Llorente, director de la consultora HayGroup, los principales motivos de la evaluación son la retribución para los empleados, su formación y desarrollo (Jr & Davis, Administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas, 2008).

El reconocimiento del trabajo realizado por los colaboradores, crea en ellos entrega, motivación y lealtad hacia la empresa. De esta manera ellos entregaran un trabajo de calidad con una atención al cliente de excelencia.

Para que una empresa pueda brindar una atención al cliente de calidad, es importante primero realizar una evaluación al servicio que están ofreciendo sus colaboradores, implementado métodos de evaluación.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

¿Qué es la evaluación de desempeño? La práctica de la evaluación de desempeño no es algo nuevo, por el contrario esta es una práctica en la cual podemos ver ya se llevaba a cabo en plena edad media, “La compañía de Jesús” creada por San Ignacio de Loyola; utilizaban un sistema de informes de las actividades y potencial de cada jesuita que predicaba la religión alrededor del mundo.

Entonces en otras palabras podemos decir que una evaluación es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2011).

Un trabajador demuestra 3 fases de desempeño:

- ❖ Fase inicial: o también conocida como luna de miel, es el periodo en el cual el empleado se encuentra en aprendizaje obteniendo grandes rendimientos pero si están en constante ascenso. Aquí se puede apreciar un alto grado de desarrollo y una motivación muy elevada.
- ❖ Fase intermedia: también llamada fase de dominio, el rendimiento del empleado se mantiene alto, puesto que domina su trabajo. Dándose una estabilidad en el desarrollo y la motivación.
- ❖ Fase terminal: o de insatisfacción, el rendimiento del empleado empieza a caer el control total de su trabajo y la monotonía de sus tareas hacen que sienta desmotivación.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Cuando un empleado llega a la tercera fase, la empresa debe ofrecerle un puesto con mayores exigencias de modo que se vuelva a iniciar el ciclo. Para esto se debe llevar a cabo una evaluación de potencial la cual trata de predecir el comportamiento futuro de los trabajadores, mientras que con la evaluación de desempeño se analiza lo que estos han hecho en el pasado (Iglesias, Lobato, & Tejedo , 2013)

La evaluación del desempeño, trae consigo muchos beneficios entre ellos están:

Desde el punto de vista del empresario:

1. A pesar de las imperfecciones de las técnicas para la medición, las diferencias individuales de rendimiento pueden marcar la diferencia en el rendimiento de la empresa.
2. La documentación e información sobre la evaluación del desempeño podrían ser necesarias para una defensa legal.
3. Gracias a la evaluación se puede construir un sistema de méritos
4. Los estándares de evaluación pueden ayudar a implantar objetivos estratégicos
5. Proporcionar información individual, es parte del proceso de gestión de desempeño.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

6. Los criterios de evaluación pueden incluir el trabajo en equipo y los equipos pueden ser el centro de atención de la evaluación.

Desde el punto de vista del empleado:

1. La información sobre el rendimiento es necesaria y deseable.
2. La mejora en el rendimiento requiere evaluación.
3. Por justicia, es necesario que se midan las diferencias del rendimiento de los empleados y que estas afecten a los resultados.
4. La evaluación y el reconocimiento de los niveles de rendimiento pueden motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño (Mejia, Balkin, & Cardy, 2008)

Los métodos de evaluación del desempeño, se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los métodos basados en características son los comúnmente usados. Está pensado para medir hasta qué punto el empleado posee ciertas características como confiabilidad, liderazgo, creatividad.

En el grupo de los métodos basados en características podemos incluir a los métodos de escalas graficas de calificación, métodos de escalas mixtas, método de distribución forzada, método de formas narrativas.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Los métodos basados en el comportamiento, permiten al evaluador identificar el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Algunos ejemplos de los métodos incluidos aquí son: Método de incidente crítico, escala de observación del comportamiento.

Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados. Se califica su rendimiento según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas (Alles, 2008)

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, entre los cuales tenemos:

- **Métodos de rasgos:** este es un método de evaluación que mide en qué grado el empleado posee ciertas características como creatividad, iniciativa, liderazgo y confiabilidad.
- **Escalas graficas de calificación:** cada rasgo o característica que se evalúa en el empleado, se representa con una escala en la cual el evaluador indica el grado en el que el empleado posee dicho rasgo o característica.
- **Escalas estándar mixtas:** Este es una modificación del método de escalas gráficas. Aquí en lugar de evaluar rasgos, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo; las cuales representan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

descripciones para cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta.

- **Método de elección forzada:** consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas relacionadas a un tipo de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre el bloque de frases la que más se asemejen al desempeño del evaluado.
- **Método de ensayo:** en este método se pide al evaluador que escriba un ensayo mencionando las debilidades, fortalezas del evaluado y recomendaciones para su mejoramiento. Por lo general este método se lo combina con otros métodos de evaluación.
- **Métodos de comportamiento:** consiste en poner descripciones de comportamiento en una escala, de esta manera el evaluador podrá identificar en que punto de la escala se encuentra el evaluado.
- **Método de incidente crítico:** en este método el evaluador lleva un registro de todos los incidentes críticos del evaluado por todo el tiempo del periodo de evaluación. Una vez concluida el periodo de evaluación el evaluador revisa los incidentes críticos para corroborar una calificación de excelencia, satisfactoria o insuficiente. Este método permite al evaluador a asesorar a los empleados cuando tengan un problema de desempeño antes de que este se agrave.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

- **Método de listas de verificación del comportamiento:** en este método, el evaluador tiene que elegir de una lista oraciones que describan el desempeño y las características del evaluado.
- **Escala de evaluación basada en el comportamiento:** esta evaluación consta de escalas verticales una por cada descripción importante del desempeño identificada previamente en un análisis de puestos. Estas descripciones se basan en comportamientos identificados mediante el análisis de incidentes críticos.
- **Escala de observación del comportamiento:** esta medición se usa en conjunto con el análisis de incidentes críticos. Ha sido diseñada para medir la frecuencia de los comportamientos.
- **Métodos de resultados:** Este método evalúa los logros de los empleados en lugar de sus rasgos. Aquí se analizan cifras de ventas, resultados de producción. Este tipo de resultados dan al empleado la responsabilidad de sus resultados.
- **Medidas de productividad:** este método mide la productividad de cada uno de los puestos. Si es un vendedor se mide la cantidad de ventas que ha hecho, si es un trabajador de producción se lo evalúa según el número de unidades que produce, si son administrativos se los mide en base a las utilidades de la empresa. Con este método emparejan a los empleados con las metas de la empresa.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

- **Administración por objetivos:** Esta evaluación incorpora objetivos específicos de manera participativa. Es decir cada uno de los niveles de la organización propone metas. Paso uno se establecen las metas de la organización paso 2. Se establecen las metas de cada uno de los departamentos, paso 3. Se establecen las metas de los gerentes y la de los empleados, paso 4. Se analizan las metas de los empleados con ayuda de los supervisores y se modifican hasta que hasta que las dos partes queden satisfechas con ellas, paso 5. Se evalúa el avance del empleado hacia sus metas, paso 6. Se lleva a cabo un examen de autoevaluación del empleado por parte del supervisor, paso 7. Revisión de conexión entre el desempeño de la persona y la organización.
- **El balanced score card (tablero de mando integral):** Evalúa el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje (Bohlander & Snell, 2009).
- **Evaluación multi-fuente:** Este sistema de evaluación toma en consideración la opinión de quienes rodean al evaluado. Está dividida en 4 secciones: 90° cuando el empleado es evaluado solo por su superior jerárquico, 180° cuando el empleado es evaluado por su superior jerárquico y empleados del mismo nivel 270° la evaluación la realiza el jefe jerárquico, empleados del mismo nivel, subordinados, y 360° la evaluación la realiza el jefe jerárquico,

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

empleados del mismo nivel, subordinados y clientes internos o externos(Gelabert, 2010).

La evaluación multi-fuente es la evaluación más completa porque reúne información de diferentes fuentes, la cual sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador en las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados (Chiavenato, Gestion del talento humano, 2009).

La evaluación multi-fuente es el método más idóneo para ofrecer retroalimentación a los miembros de una organización ya que por medio de esta todos los miembros de la organización están concentrados en ofrecer apoyo a sus compañeros para su desarrollo.

La empresa F&H Solutions Group, es una empresa que ofrece servicios de consejería y estrategias para resolver problemas de recursos humanos y relaciones laborales para empresas. Según la empresa F&H Group Solutions la mayoría de la empresas 500 Fortunes usan la técnica de evaluación multi-fuente para evaluar a sus empleados, basándose en competencias importantes para su éxito (FH Solutions Group, 2017)

Antes de realizar cualquier proceso de evaluación se deben definir los estándares con los que se evaluarán al empleado. Un proceso de evaluación del desempeño se tiene que tomar como partida los siguientes puntos:

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

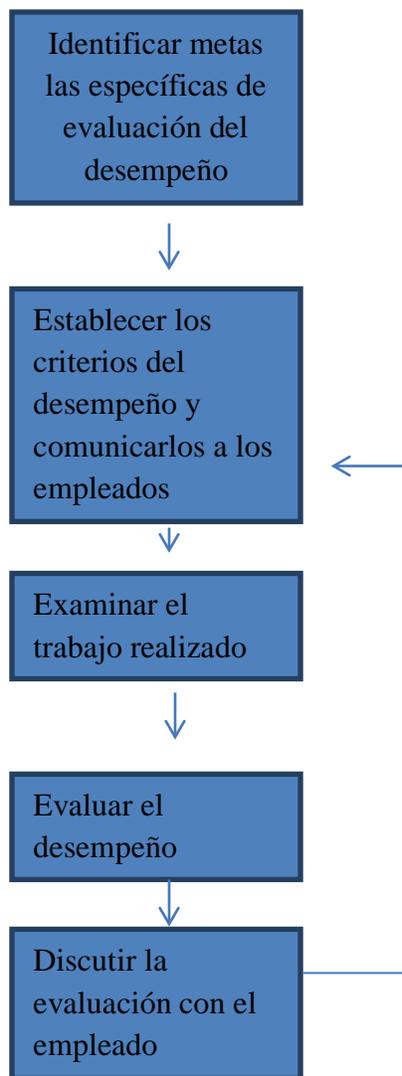


Grafico elaborado por Wayne R. Mondy. “Proceso de evaluación de desempeño” (Mondy, 2010)

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

1. **Identificar las metas específicas:** seleccionar los objetivos principales que se le ha encomendado al trabajador. Por ejemplo la meta específica de un vendedor de carros sería vender 15 carros al mes. Es muy probable que un método de evaluación no logre analizar todos los propósitos deseados y por tal motivo hay que dirigir la atención hacia las metas específicas más importantes.
2. **Establecer criterios (estándares) de desempeño:** los criterios más comunes a evaluar son los rasgos de personalidad, comportamiento, las competencias el logro de metas y el potencial mejoramiento. Existen rasgos de personalidad que se pueden relacionar con el desempeño como la apariencia, actitudes, buen juicio.
3. **Examinar el trabajo realizado:** Esta es la parte donde se ejecuta el trabajo.
4. **Evaluar el desempeño:** En esta instancia el supervisor evalúa el desempeño. Analiza toda la data obtenida.
5. **Discutir la evaluación con el empleado:** el evaluador y el empleado en una reunión revisan toda la información obtenida. Revisan conjuntamente el desempeño y se valoran las normas de desempeño establecidas. Además, en este punto se establecen las metas para el siguiente periodo (Mondy, 2010)

Es de vital importancia, que se suministre retroalimentación al empleado, en una reunión para poder evaluar su desempeño y llegar a un balance entre su

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

rendimiento positivo y negativo. De esta manera el empleado tendrá una mejor visión del resultado de sus esfuerzos(Jr & Keith Davis, 2008).

Metodología

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, se hará una investigación bibliográfica acerca de cómo otras empresas han aplicado la técnica de evaluación multi-fuente, ya sea esta 90, 180, 270 o 360 grados. Las fuentes a utilizar serán artículos académicos, documentos de sitios web, libros y revistas.

Se realizara un análisis cualitativo, utilizando la técnica de evaluación multi-fuente 270 grados, a los vendedores de la cadena de zapatos Dpisar. Esta encuesta permitirá realizar un análisis profundo del desempeño de los vendedores, lo cual ayudara a la empresa a tomar decisiones para mejorar la productividad de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se eligió una población, la cual está conformada por los vendedores de las tiendas Dpisar en la ciudad de Guayaquil. La muestra a escogerse será mediante la lista de empleados proporcionada por la empresa.

Resultados:

De acuerdo a los datos proporcionados por la empresa Zapec S.A, existen 09 almacenes Dpisar en la ciudad de Guayaquil. El total de empleados de atención al

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

cliente es de 29 personas. Para efectos de esta investigación se excluyeron a los administradores y las cajeras (Zaptec S.A. , 2017).

La fórmula utilizada para conocer el tamaño de la muestra, es la que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Nz^2P_m Q_m}{z^2P_m Q_m + (N - 1)E^2}$$

En donde:

| | |
|----------------------------|-------|
| Tamaño de la muestra (N) | 29 |
| P | 0,5 |
| Q | (1-P) |
| Nivel de Confianza | 95% |
| Z | 1,96 |
| E = Nivel de Significancia | 5% |

$$n = \frac{(29)(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)}{(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5) + (29 - 1)(0,05)^2}$$

n = 27 vendedores encuestados

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.

CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

La técnica de evaluación multi-fuente se realizó a los 27 vendedores de las zapaterías Dpisar, con la finalidad de conocer su desempeño dentro de la empresa. Las áreas de evaluación fueron: atención al cliente, desempeño laboral y actitud y colaboración.

Dentro de las áreas de evaluación, se consideraron los siguientes criterios, los cuales fueron calificados en una escala del 1 al 5 en donde: 1 es deficiente, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno, 5 es excelente.

Atención al cliente:

- 1) Recibimiento del cliente: sonrío y saluda al cliente
- 2) Asiste al cliente de forma amable
- 3) Atiende al cliente de forma inmediata
- 4) Apariencia: bien vestido, uniforme limpio, bien peinado
- 5) Es rápido en atender las solicitudes del cliente

Desempeño laboral:

- 1) Conocimiento de promociones de productos y créditos
- 2) Conocimiento del producto: características, precios, procedencia
- 3) Se esmera para cumplir las metas grupales impuestas
- 4) Respuesta bajo presión
- 5) Da alternativas de productos similares al cliente cuando no hay lo que solicita

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Actitud y colaboración:

- 1) Actitud hacia la empresa
- 2) Se lleva bien con sus otros compañeros
- 3) Tiene una actitud excepcional de colaboración y de servicio
- 4) Nivel de motivación
- 5) Colabora con el orden y limpieza de la tienda
- 6) Es puntual

Los resultados en las tres áreas descritas anteriormente fueron los siguientes:

| CRITERIOS DE EVALUACION | PUNTAJE |
|--|---------|
| Apariencia | 3.68 |
| Atiende al cliente de forma inmediata | 3.72 |
| Rapidez en solicitud del cliente | 3.77 |
| Nivel de motivación | 3.77 |
| Recibimiento al cliente | 3.78 |
| Actitud hacia la empresa | 3.80 |
| Asiste al cliente amablemente | 3.84 |
| Colaboración con el orden y limpieza | 3.86 |
| Puntualidad | 3.92 |
| Respuesta bajo presión | 3.93 |
| Actitud de colaboración y servicio | 4.06 |
| conocimiento del producto, precios y procedencia | 4.07 |

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

| | |
|---|------|
| Conocimiento de promociones de productos y créditos | 4.10 |
| Se esmera por cumplir etas grupales | 4.11 |
| Da alternativas de productos similares al cliente | 4.24 |
| Se lleva bien con sus colegas | 4.29 |

Tabla #1. Puntaje de criterios de evaluación. Tabla elaborada por autor

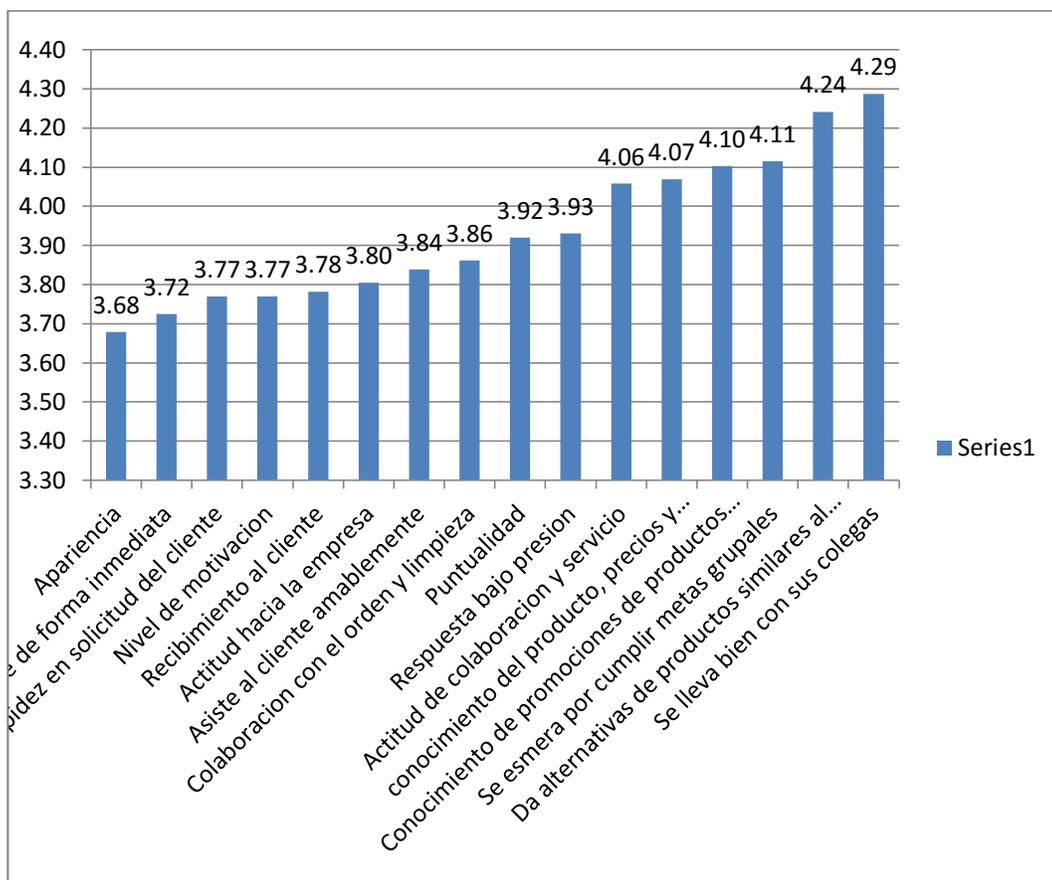


Figura #1. Puntaje de criterios de evaluación. Figura elaborada por autor

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

De acuerdo en la figura presentada en la parte superior, podemos apreciar los criterios de evaluación en orden de puntaje. Se puede visualizar que el criterio que obtuvo la puntuación más baja en la figura es la apariencia con un puntaje de 3.68 sobre 5, seguido por atención de forma inmediata con 3.72 sobre 5, rapidez en solicitud del cliente 3.77, nivel de motivación 3.77, recibimiento al cliente (si saludan al cliente) 3.78, actitud hacia la empresa 3.80, asiste al cliente amablemente 3.84, colaboración con el orden y la limpieza 3.86, puntualidad 3.92, respuesta bajo presión 3.93, actitud de colaboración y servicio 4.06, conocimiento del producto, precio y procedencia 4.06, conocimientos de promociones y créditos 4.10, se esmera por cumplir metas grupales 4.11, da alternativas de productos similares al cliente 4.24 y se lleva bien con tus colegas 4.29 sobre 5.

| RANGO | PORCENTAJE DE VENDEDORES |
|--------------|---------------------------------|
| 2 a 2.99 | 3.4% |
| 3 a 3.99 | 55.2% |
| 4 a 5 | 41.4% |

Tabla # 2. Criterio de apariencia por rangos. Tabla elaborada por autor

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.

CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

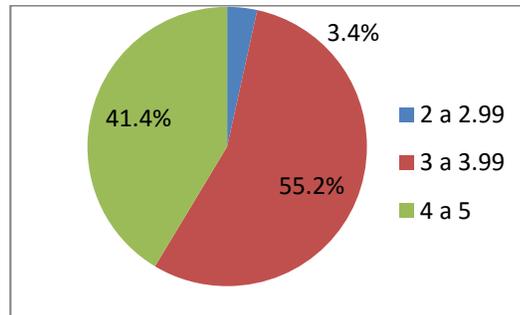


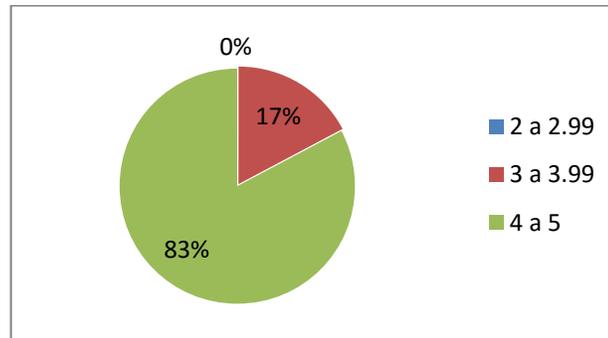
Figura # 2. Criterio de apariencia por rangos. Figura elaborada por autor

Se puede visualizar en la figura anterior que 55.2% de los vendedores obtuvo una puntuación de 3.a 3.99 sobre 5 en el criterio de apariencia, el 41.4% obtuvo una puntuación de 4 a 5 puntos sobre 5 y 3.4% obtuvo una puntuación de 2 a 2.99 sobre 5 en apariencia.

| RANGO | PORCENTAJE DE VENEDORES |
|----------|-------------------------|
| 2 a 2.99 | 0% |
| 3 a 3.99 | 17% |
| 4 a 5 | 83% |

Tabla # 3. Criterio de relación laboral entre colegas por rangos. Tabla elaborada por autor

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.



Figura# 3. Criterio de relación laboral entre colegas por rangos. Figura elaborada por autor

Se puede visualizar en la figura en la parte superior que 83% de los vendedores obtuvo una puntuación en rango de 4 a 5 sobre 5, en como conllevan las relaciones laborales entre ellos. Mientras que el 17% de los vendedores obtuvo una puntuación de 3 a 3.99 sobre 5.

Análisis de resultados

De acuerdo al análisis realizado mediante la evaluación de desempeño a los vendedores de calzado de las zapaterías Dpisar, de todos los criterios evaluados la fortaleza más importante es la relación que mantienen ellos como colegas, con un 4.9 sobre 5. Esto quiere decir que el 83% tuvo un puntaje de 4 a 5 puntos sobre 5 y el 17% de 3 a 3.99 sobre 5.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.

CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Esto es muy importante ya que tener una buena relación entre colegas, aumenta la productividad en lo laboral y mantiene a los empleados motivados, positivos y felices en sus puestos de trabajo.

Así mismo de acuerdo a los resultados de esta investigación se reveló que la debilidad más predominante es la apariencia de los vendedores. Este criterio de evaluación tuvo una puntuación de 3.68 sobre 5, lo cual indica en porcentaje que 3.4 % de los vendedores tuvo una puntuación en un rango de 2 a 2.99 sobre 5 en apariencia, el 55.2 % tuvo una puntuación de 3 a 3.99 sobre 5 y un 41.4 % obtuvo una puntuación en un rango de 4 a 5 sobre 5 en apariencia.

Es muy importante que los vendedores de un almacén, sea este de calzado u otra categoría de producto o servicio, tengan una buena presencia ya que de esta manera se genera una buena imagen de la empresa. Una mala imagen no solo afecta la imagen de la empresa sino también del producto.

Conclusión

Los resultados utilizando la técnica de evaluación de desempeño multi-fuente feedback 270 grados, nos llevan a las siguientes conclusiones; en las zapaterías Dpisar la fortaleza más importante es la excelente relación laboral que existe entre sus colaboradores, donde un 83% de sus vendedores obtuvieron una puntuación en un rango de 4 a 5 sobre 5. Lo cual es considerado como muy bueno a excelente. Esto conlleva a que los empleados sean productivos. Un ejemplo de esto es la alta

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

puntuación obtenida en esforzarse en cumplir metas grupales, demostrada en la tabla 1 y figura 1, con un puntaje de 4.11 sobre 5.

Al generarse un ambiente de compañerismo en la tienda crea en los empleados una mejor predisposición para trabajar. Se crea un ambiente de camaradería en el cual todos colaboran para ofrecer una mejor atención al cliente. Empleados contentos, clientes contentos.

El criterio con más deficiencia en las zapaterías Dpisar es la mala presencia o apariencia de los vendedores con una puntuación de 3.68 sobre 5; donde un 52.2% de los vendedores obtuvo una puntuación en el rango de 3 a 3.99 sobre 5 considerado como bueno.

La mala apariencia de los empleados afecta directamente a la calidad de atención al cliente, restándole importancia y respeto al mismo. Una buena apariencia, esto es llevar el uniforme correctamente puesto, limpieza y orden; denota respeto y seriedad hacia la persona que se está atendiendo.

Un obstáculo que se presentó durante esta investigación fue la falta de un departamento de Recursos humanos dentro de la empresa. Por tal motivo se recomienda que la empresa incluya un departamento de RRHH que realice las evaluaciones periódicas, con el fin de cumplir objetivos de gestión de la empresa y evaluar el desempeño del personal de manera objetiva.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Referencias Bibliográficas

- FH Solutions Group*. (11 de 05 de 2017). Obtenido de <http://www.fhsolutionsgroup.com/360-profile>
- Alles, M. (2008). *Desempeno por competencias evaluacion 360 grados* (2da edicion ed.). Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administracion de recursos humanos* (14a. Edicion ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Carreon, A. (02 de 06 de 2014). *Merca 2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/la-importancia-del-servicio-al-cliente-en-retail/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (3ra edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos "El capital humano en las organizaciones"*. Mexico: McGraw Hill.
- cifras, E. e. (16 de Noviembre de 2012). *Ecuador em cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>
- Coulter, R. (2010). *Administracion* . Mexico: Pearson.
- Coulter, R., & Robbins, S. (2014). *Adminstracion 12 edicion*. Mexico: Pearson.
- FLACSO - MIPRO. (2010). *Boletín mensual de analisis sectorial de mipymes sector calzado*.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestion de personas manual para la gestion de capital humano* (4ta edicion ed.). Madrid: Esic editorial.
- Iglesias, M., Lobato, F., & Tejedó , X. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Macmillan Profesional.
- Jones, G. R., & George , J. (2010). *Adminitracion Contemporanea 6ta edicion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jr, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas* (6ta edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Jr, W. B., & Keith Davis. (2008). *Administracion de recursos humanos gestion del capital humano* (7ma edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.

Marmol, A. G. (2010). Por que es tan importante hoy la evaluación del desempeño del personal? *Debates IESA*, 9, 10.

Mejia, L. G., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión en recursos humanos* (5ta edición ed.). Madrid: Pearson.

Ministerio de industrias y productividad. (2013). *Ecuador: modelo a seguir en el crecimiento del sector cuero y calzado*.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11va edición ed.). Mexico: Pearson.

Salazar, A. M. (Marzo de 2016). *Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil*.
Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/12031/1/UPID%20Formato%20de%20presentaci%C3%B3n%20estudio%20de%20caso%20Lucia%20Mu%C3%B1oz%20.pdf>

Scarelli, J. M. (21 de 01 de 2015). *Marketing Directo*. Obtenido de
<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-importancia-de-un-excelente-servicio-al-cliente-y-las-encuestas-de-satisfaccion-juan-manuel-scarilli>

Zaptec S.A. . (2017). Guayaquil.

ANEXO

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

Cuestionario de preguntas (ENCUESTA)

I. Datos del Evaluado

Fecha: / /

| | | | |
|----------------|--|--------------|--|
| Nombres | | Cargo | |
| Tienda | | | |

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

| | | | | | | |
|------------------|--|-------------|--|---------------------|--|---------------------|
| Evaluador | | Jefe | | Colega (par) | | Cliente int. |
|------------------|--|-------------|--|---------------------|--|---------------------|

III. INDICADORES DE GESTION (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

(5) = Excelente, (4)=Muy Bueno, (3)=Bueno,
(2)=Regular, (1)=Deficiente

1) Atención al cliente:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Recibimiento al cliente: sonrío y saluda al cliente | | | | | |
| Asiste al cliente de forma amable | | | | | |
| Atiende al cliente de forma inmediata | | | | | |
| Apariencia: bien vestido, uniforme limpio, bien peinado | | | | | |
| Es rápido en atender las solicitudes del cliente | | | | | |

2) DESEMPEÑO LABORAL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Conocimiento de promociones de productos y créditos | | | | | |
| Conocimiento del producto: características, precios, procedencia. | | | | | |
| Se esmera para cumplir las metas grupales impuestas | | | | | |
| Respuesta bajo presión | | | | | |
| Da alternativas de productos similares al cliente cuando no hay lo que solicita | | | | | |

ANÁLISIS DEL MODELO DE EVALUACIÓN MULTIFUENTE EN
EMPLEADOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE UNA TIENDA DE CALZADO.
CASO: ZAPATERIAS DPISAR.

3) ACTITUD Y COLABORACION

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Actitud hacia la empresa | | | | | |
| Se lleva bien con sus otros compañeros | | | | | |
| Tiene una actitud excepcional de colaboración y de servicio | | | | | |
| Nivel de motivación | | | | | |
| Colabora con el orden y la limpieza de la tienda | | | | | |
| Es puntual | | | | | |